



A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS: um ensaio teórico sobre o fenômeno

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CORPORATE STRATEGIES: a theoretical essay on the phenomenon

CARVALHO, Júnia Flávia de¹

Resumo: Este ensaio teórico tem por objetivo identificar correntes de pensamentos que abordam a cultura organizacional como metáfora e variável, a criação de identidade, a estratégia corporativa como norteadora do modelo de gestão, bem como o aprendizado organizacional na perspectiva da cultura organizacional, destacando a possibilidade de alinhamento entre os aspectos da cultura organizacional e as estratégias das empresas. O referencial aponta para a análise do alinhamento sob a cultura como variável, especificamente o componente “valor”, a liderança transformacional como motivadora de soluções compartilhadas, o fomento ao aprendizado por meio de mitos, ritos e estórias para a aderência das práticas e a busca de estratégias para o desempenho superior com vantagens competitivas. Entretanto, o resultado do referencial teórico necessita de estudos posteriores, tendo em vista o cenário de mudanças constantes que vivem as organizações e o tempo que leva para sedimentação da cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Estratégia; Aprendizado.

Abstract: This theoretical essay aims to identify the main approaches on organizational culture as a metaphor and variable, identity creation, and corporate strategy as guide for the management, as well as organizational learning from the perspective of organizational culture, showing a possible alignment among aspects of organizational culture and companies strategies. The referential indicates the analysis of alignment under a culture as a variable, specifically “values” component, transforming leadership as a motivator for shared solutions, or fostering learning through myths, rites and stories for the adherence of practices and the search for strategies for superior performance with competitive advantages. However, the result of the theoretical framework needs further studies, considering the scenario of constant changes in the organizations and the needed time it takes for maturity of the organizational culture.

Keywords: Organizational Culture; Strategy; Learning.

¹ MBA em Gestão Estratégica de Negócios (FUMEC); Diretora Executiva da Oito Consultoria e Coordenadora de MBA Inovação e Sustentabilidade na PUC-Minas; juniacarvalho@oitoconsultoria.com.br.

1. INTRODUÇÃO

O mundo sem fronteiras das grandes corporações, a competitividade, os modelos de gestão da sustentabilidade e, sobretudo o aspecto humano, pilar fundamental na perenidade dos negócios, colocou na pauta das discussões sobre estratégia empresarial o fenômeno da cultura organizacional como um arcabouço de elementos, no qual impacta diretamente no caminho que as empresas almejam trilhar, traduzido em sua estratégia.

Compreender a dinâmica de uma empresa ao executar ações e alcançar os seus objetivos é desvendar as normas, os costumes, os hábitos, as regras sociais, os sonhos, as emoções e os significados que a constituem; é reconhecer que racionalidade econômica se entretetece com subjetividade; enfim, é entender os indivíduos e as relações que constroem a sua Cultura Organizacional. (SILVA; VALADÃO, 2011).

Neste ínterim, a globalização entendida como um processo de movimentação de pessoas, informações, mercadorias, integradora de políticas, comportamentos e mercado, oportuniza a aplicação de modelos de gestão padronizados, sobretudo sob a ótica da sustentabilidade que implica usufruir dos recursos atuais sem provocar a escassez de recursos para as futuras gerações, o que corrobora a relação do aspecto humano e traços da cultura organizacional no processo de gestão estratégica.

A cultura organizacional é composta por aspectos históricos influenciados pelos locais onde a empresa está inserida, relações entre os indivíduos e a forma que as pessoas dão sentido e pensam em relação aos aspectos estruturais como normas, objetivos, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados que desempenham funções relevantes nos sistemas de interpretação individual, grupal e organizacional.

A coesão entre expectativas dos grupos que a compõem e a cultura organizacional depende da habilidade da liderança conduzir e promover a internalização dos conceitos e práticas.

Neste sentido, a cultura organizacional propõe dois enfoques: como “variável” e como “metáfora”. No primeiro enfatiza-se a possibilidade de seu gerenciamento para o alcance de altos padrões de desempenho organizacional. Já a cultura como metáfora é representada como um contínuo e dinâmico processo de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social.

Neste contexto, a estratégia corporativa segundo Bornholdt (1997), “é um plano unificado amplo e integrado que se destina a assegurar que objetivos da empresa sejam

atingidos” - ela engloba análise do cenário o qual a empresa atua, variáveis do macroambiente (tecnologia, economia, governo, ecologia, social e cultural, mercado mundial) do ambiente operacional (relações com *stakeholders*) e ambiente interno que integra, funções, valor percebido pelos seus empregados, tecnologia e pesquisas sob a ótica da matriz SWOT: oportunidades x ameaças; fraquezas x forças.

Entretanto, a estratégia pode sofrer alterações no seu curso de ação, dadas as mudanças ambientais nos cenários das corporações sem fronteiras. Estas mudanças afetam as empresas que por sua vez propõem mudanças no seu ambiente interno e no local onde se insere, agindo também como entes sociais.

Para Flecha (2007) não existe mais uma linha divisória entre problemas que estão fora ou dentro das empresas: as soluções devem ser compartilhadas com a sociedade de forma geral e as empresas devem contribuir ativamente com as soluções, sob o risco de serem questionadas, processadas e cobradas por seus atos.

Neste ponto, o aspecto humano, suas inter-relações, associadas aos artefatos culturais tornam-se elementos fundamentais para o estudo da influência da cultura organizacional nas estratégias organizacionais.

Todavia, afirmam Aligleri, Vieira e Marques (2008) que a difusão de novas estratégias de gestão tem esbarrado em processo de implementação, mais do que na velocidade, frequência ou magnitude da mudança. O entrave está na apropriação de novos princípios e métodos pelo corpo gerencial.

Neste sentido, é importante que se compreendam os agentes da cultura organizacional que podem facilitar ou dificultar a implementação da estratégia empresarial.

Partindo deste pressuposto, formula-se o seguinte problema orientador deste estudo: como as empresas devem alinhar a cultura organizacional, considerando os elementos que a compõem para implementação das estratégias empresariais?

Assim, este artigo objetiva analisar, do ponto de vista teórico, as correntes de pensamentos sobre a cultura organizacional formada por subculturas e os artefatos que a compõem, bem como as relações sociais entre a organização e seus indivíduos como forma de identificar agentes que podem contribuir com o alinhamento entre a cultura organizacional e as estratégias de negócios.

2. A CULTURA ORGANIZACIONAL E A IDENTIDADE

O campo da cultura organizacional tem sido para mundo corporativo uma alavanca

para o estudo dos fenômenos que compõem a estratégia empresarial.

A vista do exposto, o conceito de cultura abrange um complexo emaranhado de elementos os quais se cristalizam ao longo de uma história, compartilhados por grupos de uma mesma nação, região e/ou empresa – são as crenças, valores, hábitos, costumes reconhecidos como códigos que formam a sua identidade.

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p.16).

Segundo Silva, Vieira e Rocha (2006), a cultura organizacional reúne representações mentais da sociedade que ligam o material ao imaterial, os aspectos econômicos, sociais, as normas, a simbologia (ideologias e ideias) conjunto de crenças, valores e símbolos que influenciam o comportamento e as relações sociais entre indivíduos.

Compreende também singularidades como os modos de ser e estar no mundo, que permanecem e se modificam nos contextos culturais específicos; impulsiona a dinâmica das relações e inter-relações de trocas e partilhas de saberes, sentidos e valores, e é marcada pelo jogo dialético das diferenças e semelhanças.

As empresas possuem a característica de “ente social”, conforme afirma Silva, Vieira e Rocha (2006) - integram indivíduos com objetivos, relações de poder, motivação que refletem comportamentos, contribuindo inevitavelmente para a cooperação, associação e conflitos entre indivíduos e grupos, os quais estruturam a sua cultura organizacional.

Neste ínterim, a cultura pode ser analisada por dois vieses: a cultura como metáfora e a cultura como variável.

Na perspectiva da cultura como metáfora, os significados dos eventos organizacionais fazem parte de percepções, conhecimentos e entendimentos coletivos que interagem para dar significado às manifestações culturais.

Morgan (2006) destaca as várias metáforas ou imagens da organização percebidas internamente e externamente. Em um exemplo clássico, a organização é vista como um “organismo vivo” nasce, cresce, se desenvolve e morre. E para não morrer é necessário adaptar-se às mudanças. Nesse caso, a cultura organizacional se pauta na adaptação. São organismos que apostam em novas tecnologias para a sobrevivência.

Uma evidência dessa cultura como metáfora é vista na Google. A empresa possui o símbolo do Tiranossauro Rex para informar a inexistência de uma página ao ser acessada (por falta de conexão com a internet) e em seu complexo no Vale do Silício (USA) a uma escultura do animal exibe essa característica revelando a importância da adaptação e da tecnologia para a sobrevivência do negócio.

A organização que possui a metáfora “cultura”, se pauta nos valores do proprietário e da alta cúpula administrativa - os valores, ideias, crenças, normas, rituais e outros padrões de significados compartilhados que guiam a vida organizacional. Um exemplo é a marca brasileira de roupas Reserva, representada pela figura de um pica-pau (ave trabalhadora, incansável que perfura troncos para procurar comida), na qual os valores do dono são desdobrados nas estratégias e práticas da empresa que possui valor de responsabilidade socioambiental, como o projeto 1P = 5P (na venda de uma peça de roupa a empresa doa 5 pratos de comida para diminuir o impacto da fome).

Existem outros exemplos que podem ser considerados para análise desse ensaio, porém esses dois elucidam bem a cultura como metáfora para a reflexão no atual artigo.

Já a cultura organizacional como variável permite ser utilizada para aplicar estratégias e canalizar esforços, acreditando que o desempenho da empresa está intimamente ligado aos valores e crenças compartilhadas pelos indivíduos e os compromissos por eles assumidos, como aponta Silva, Reis, Baptista e Medeiros (2009).

As duas correntes se confrontam por um lado e se complementam por outro, uma vez que a cultura como variável abrange o estudo dos elementos que a compõem como heróis, cerimônia, hábitos, valores, objetos e podem ser medidos, tratados e construídos isoladamente, ao passo que e a cultura como metáfora permite compreender de maneira ampla as faces da organização.

Nesse caso, torna-se relevante observar o elementos da cultura nas organizações para compreensão dos norteadores e das decisões organizacionais.

Os heróis tratados na cultura como variável por exemplo, destacam a influência de mito como um funcionário, um líder ou criador da organização, a partir dos valores por eles internamente validados.

O uso da mitologia por Handy (2003), representada pelos deuses gregos Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, identifica esses padrões e relaciona sua representatividade cultural com a filosofia administrativa mais aderente.

O primeiro tipo de cultura é representado pelo deus grego Zeus, na qual as tomadas de decisões se baseiam no equilíbrio entre a influência e razões. O segundo tipo chamado de

“cultura dos papéis” é representada pelo deus Apolo, disciplina, funções e especialidades são os pontos significativos dos pilares desse tipo de cultura, (descrições e definições), com regras para a solução dos atritos. Representada pelo terceiro tipo de cultura, Atena, foco em resultados, eficácia organizacional e na execução do trabalho a partir de ferramentas apropriadas, pessoas certas e autonomia.

A “cultura existencial ou cultura de pessoa”, representada pelo deus Dionísio, destaca indivíduos de um grupo que se prendem aos seus valores e são o ponto central da empresa, rejeitando os controles e as metas organizacionais.

Schein (2009), enfatiza que a cultura é propriedade de um grupo, um conjunto de forças concentradas. Esta afirmativa revela a importância de análise das subculturas da organização, as quais formam grupos que afetam e são afetados pelo comportamento da empresa.

Assim, esse artigo encontra respaldo na cultura como metáfora, mas sobretudo como variável para estudo da sua influência na estratégia empresarial, fazendo um paralelo com os elementos formais, valor, visão, política, filosofia, crenças, e comportamentos dos grupos que se formam na empresa para análise do fenômeno.

3. ESTRATÉGIA CORPORATIVA: NORTEADORA DO MODELO DE GESTÃO

No período de 1980 a 2000 o mercado corporativo vivenciou mudanças na cultura organizacional das empresas de classe mundial, marcadas pelas aquisições e fusões, sobretudo no Brasil, e que refletem até os dias de hoje nos modelos estratégicos. Este fenômeno provocou mudanças nas estratégias das empresas, que sofreram fortes influências das subculturas das adquirentes e adquiridas. Novos modelos de gestão influenciados por maior competitividade e necessidade de promover o desenvolvimento sustentável redesenhou o cenário da cultura organizacional.

Marcados pelo desafio de equilibrar os aspectos econômicos, sociais e ambientais, norteados por uma conduta ética fundamental, o *triple bottom line*, ou tripé da sustentabilidade, pessoas, planeta e lucro em harmonia, passou a integrar a gestão de algumas corporações.

Noro, Becker, Becker, Suplitz e Abbade (2010) interpretam o modelo fundamentando-se na teoria dos *stakeholders* para explicar as vantagens competitivas deste cenário.

Para Almeida (2007), *stakeholders* é todo grupo que afeta e é afetado pela organização - compreendem os grupos diretos como empregados, acionistas, instituições financeiras,

fornecedores e clientes e os indiretos como comunidades, governo, mídia, grupos de interesse e concorrência.

Sob o ponto de vista de Morgan (2006), as organizações constituem mini-sociedades que interpretam a cultura dominante por meio de óticas diferentes, ou seja, subculturas formadas por indivíduos que apresentam similaridades de valores, comportamentos e atitudes em relação às normas ou às novas condutas gerenciais.

Esta perspectiva chamada de diferenciação promove a aproximação de grupos da organização dispostos a atender os objetivos compartilhados por suas áreas, sendo contrária à perspectiva de integração, que ainda conforme Pardini (2008), abrange um grupo único, norteado por uma linguagem comum, crenças e valores da administração do topo, focando as manifestações culturais de significados consistentes.

Entretanto, subculturas evoluindo áreas correlatas das duas culturas que se fundem trazem bagagens culturais afins e em outros casos contrárias, resultando em alguns momentos na aderência das práticas de gestão, e/ou em outros, em conflitos internos com destaque para elementos culturais divergentes.

Um exemplo disso respalda no fato que a empresa, resultante do processo de fusão ou aquisição, antes focada na “economia pura”, passa a destacar em sua estratégia novo modelo de gestão com olhar sistêmico como é o caso do modelo embasado na sustentabilidade, abrangendo as necessidades de seus públicos com grande enfoque para o valor das suas práticas.

Este novo comportamento, que contempla o “valor”, elemento da cultura como variável, é fundamental para apontar o norte da empresa no alcance dos seus objetivos, pois valida a identidade da empresa perante as suas relações sociais entre os seus grupos de interesse.

Conforme destacam Dolan e Salvador (2006), os valores organizacionais são a base para as entidades que lidam com o mundo em constantes mudanças, visto que desempenham um papel intermediário entre as crenças e os resultados.

Nesta ótica, Schein (1985), aponta a cultura forte como um caminho para obter sucesso e para isso objetivos estratégicos e a cultura devem estar alinhados.

Potter e Kramer (2012) apresentam um modelo de gestão que pode ser uma solução para o alinhamento estratégico e a cultura: o princípio do valor compartilhado que envolve a geração de valor econômico e a criação de valor também para a sociedade.

O líder, neste contexto, assume o papel de criar, manter ou mudar a perspectiva cultural, valendo-se do arcabouço organizacional para sua gestão estratégica – ele influencia

novos modelos de gestão e sofre influências dos modelos já implantados.

Conforme Werwaal (2011), o líder, conhecedor do cenário no qual a organização se insere, é responsável pela aplicação eficaz da estratégia.

Surgem, de acordo com Silva, Kishore, Reis, Baptista e Medeiros (2009) dois conceitos que identificam o estilo de liderança: a transacional e transformacional - na primeira valoriza-se a recompensa e há o gerenciamento por exceção (pode ser ativo - o líder não tenta evitar o erro ou pode ser passivo - não monitora a prevenção de erros e falhas), ao passo que na liderança transformacional o líder dedica parte do seu tempo conversando com seus liderados, o foco está presente no engajamento dos indivíduos em busca de motivação mútua.

Os autores afirmam que os dois estilos existem nas organizações sendo necessários e complementares. Entretanto, em função do tema deste artigo, a liderança transformacional se adéqua melhor, posto que os modelos de gestão apresentados constituem-se de mudanças constantes.

Schein (1992 apud Medeiros et al., 2009) ressalta também o papel dos fundadores e a escolha das lideranças, bem como os mecanismos secundários, as definições formais, missões, valores, etc., como relevantes para o fortalecimento da cultura.

Potter (1989) afirma que a vantagem competitiva de uma empresa está fundamentalmente na forma que ela consegue criar valor para seus compradores, e não somente no custo de fabricação de seus produtos e serviços.

Neste contexto, as organizações elaboram suas estratégias no tocante às vantagens competitivas, por meio de atributos tangíveis e intangíveis, são os recursos que podem ser classificados, conforme Serra, Ferreira e Fiates (2008): recurso de capital físico, equipamentos, insumos etc.; recursos de capital humano como treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e capacidade gerencial individual; e recursos de capital organizacional, como a estrutura formal da organização, o planejamento formal/informal e sistemas de coordenação e controle, bem como relacionamentos informais etc.

Michalisin, Smith e Kline (1997) afirmam que os bens intangíveis, ou seja, a cultura organizacional, a reputação, a imagem, o *know how* dos empregados são estratégicos por natureza.

Neste ínterim, Kotler (1990 apud BORNHOLDT,1997) interpreta a estratégia da como uma metodologia gerencial que permite situar a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente.

Numa analogia simplista, Bornouldt (1997), destaca que a estratégia implica internalizar os conceitos que dão vida a empresa, ou seja, a cultura organizacional. O autor

compara os elementos que compõem a estratégia da empresa à uma árvore: as raízes são os valores, o tronco a visão e a missão da empresa, os galhos os objetivos e políticas e os frutos são os resultados das ações de um conjunto de pessoas – neste caso os públicos de interesse da organização numa visão mais ampla.

Essa abordagem leva a crer que os elementos que compõem a cultura organizacional constituem um dos pilares para a formulação da estratégia empresarial que pode ser entendido e melhor aplicado, por meio do processo de aprendizado organizacional.

4. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Atualmente, a globalização e as mudanças impulsionadas pela necessidade de inovar incutiu nas empresas a busca constante de investir em aprendizado, tornando este um fator estratégico para manter-se no mercado.

A aquisição de conhecimento organizacional se dá por meio de duas perspectivas: a cognitiva, semelhante ao aprendizado individual, que suscita percepções e experiências individuais; e a cultural, apreendida pelo grupo, na qual a cultura é um mecanismo de construção de significados que guia e forma os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários, condiciona o que se aprende, a forma como se aprende e os resultados dessa aprendizagem para a organização (REBELO; GOMES; CARDOSO, 2001; O'REILLY; CHATMAN, 1996 apud ANTONELLO, 2005) .

Isso ocorre porque a cultura organizacional contempla elementos e atributos imbuídos de criação e recriação de contextos em que as pessoas vivem e da transformação de atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças, valores e significados comuns que sustentam as realidades empresariais existentes, por meio de uma linguagem detalhada e um código de comportamento que se sedimenta ao longo de anos por ritos, mitos e modelos de gestão da própria organização.

As pessoas interpretam o contexto cultural por meio das questões associadas ao simbolismo. Conforme Aligleri, Vieira e Marques (2008), o simbólico é marcado pela tensão característica das sociedades industrializadas, entre os conceitos econômicos que reduzem os significados atribuídos ao trabalho e a existência humana, que tem como característica marcante a procura ininterrupta do simbólico.

Nas organizações, o universo simbólico engloba as concepções, normas e valores, mas para que eles sejam incorporados à cultura da organização, devem ser comunicados de forma

tangível por meio de ritos, rituais e estórias.

Neste contexto, os aspectos da cultura organizacional serão internalizados, pelos indivíduos, por meio dos ritos de passagem como, por exemplo, a admissão e treinamento de um novo funcionário; ritos de degradação como o processo de demissão; ritos de confirmação como reuniões para ratificar a postura e união da empresa; ritos de reprodução como atividades de desenvolvimento organizacional; ritos para redução de conflito, por exemplo, processos de negociação coletiva e ritos de integração como confraternizações.

Estes ritos revelam momentos de aprendizado organizacional que influenciam diretamente na cultura organizacional.

Reis e Antonello (2006) explicam que o processo de aprendizado pode ser entendido por meio de *sensemaking*, que implica criação da realidade como uma conquista contínua dos fatos e situações que ocorrem nas empresas, interpretadas e narradas pelas pessoas. Neste sentido o fator humano ganha relevância, conforme afirmam Sayão, Tanure e Duarte (2006).

Na perspectiva levantada por Laraia (1986 apud Silva et al.,2006) verifica-se que:

Os indivíduos participam diferentemente de sua cultura, e essa participação é sempre limitada, pois nenhuma pessoa é capaz de participar integralmente de todos os elementos de sua cultura. Essa participação é também caracterizada pela distinção de gênero e idade: mulheres e homens participam diferentemente de acordo com os papéis e funções esperados [...].

Essa afirmativa propõe aferir que as pessoas, a internalização de conceitos e práticas, a geração de conhecimento e, sobretudo, a aplicabilidade contínua do aprendizado no contexto organizacional, sob a ótica dos aspectos da cultura organizacional, constroem outro pilar influenciador da estratégia empresarial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os argumentos teóricos sobre cultura organizacional, identidade, estratégia corporativa norteadora do modelo de gestão e aprendizado organizacional na perspectiva da cultura organizacional, permitiram analisar a influência da cultura organizacional nas estratégias das empresas, de maneira ampla, com destaques para algumas particularidades para o alinhamento entre os conceitos.

A cultura organizacional apresenta em sua essência, conforme Silva e Nogueira (2001), uma gama de significados que podem ser interpretados por meio de um conjunto de

crenças, pressupostos básicos, valores e práticas, ideologia, entendimentos significativos e programas coletivos da mente.

O conceito confere significados compartilhados pelos públicos e seus aspectos centrais estão ligados ao sistema de crenças, valores e normas da empresa; os aspectos distintos estão relacionados à exclusividade da organização, referência para garantir a identificação organizacional e definir as fronteiras da organização.

Neste sentido, a organização como “ente social”, possui uma identidade que é construída em torno das percepções que indivíduos têm da sua essência, ou seja, sua “alma”.

Dessa maneira, contribui afirmar que o mundo cultural é produzido coletivamente e que permanece real devido ao reconhecimento coletivo e ao compartilhamento de um mundo particular objetivo. Desta forma, padrões culturais influenciam decisivamente no modo como a organização interage com o meio.

Numa visão sistêmica, a organização influencia e sofre influências da cultura, do ponto de vista interno (das subculturas formadas por seus profissionais e áreas com afinidades) e externo (do cenário corporativo mundial), devido às mudanças constantes que permeiam a gestão para garantia de vantagens competitivas e, sobretudo, perenidade do negócio.

A cultura sob os aspectos de metáfora ou variável permite analisar os fatores que norteiam o modelo de gestão; sobretudo o aspecto como variável, pois fica evidente o valor como um elemento de grande vantagem competitiva das empresas, visto que possibilita aos indivíduos da organização o reconhecimento da essência da empresa conferindo-lhe importância, o que pode favorecer a internalização das práticas e conseqüentemente a aderência do modelo de gestão.

De acordo com Aligleri, Vieira e Marques (2008), quando a cultura de uma organização é ajustado à estratégia, a implementação de estratégia fica consideravelmente facilitada.

Neste sentido, Christensen, Marx e Stevenson (2006) afirmam que as pessoas irão cooperar de modo quase automático para que a empresa siga na mesma direção, uma vez que são priorizadas opções similares que implicam pouco debate.

Para tanto, os líderes possuem papel de destaque, sobretudo os que possuem perfil transformacional, já que o estilo promove o diálogo e o engajamento dos indivíduos na busca por soluções compartilhadas.

Entretanto, as organizações possuem também o modelo transacional de gestão que paira sobre as àquelas que não sofrem muitas mudanças - no entanto no mundo atual, as

fusões, aquisições e mudanças de modelos de gestão são constantes para as empresas que desejam se manter competitivas.

Neste caso, este ensaio teórico apresenta a intangibilidade da cultura organizacional e os aspectos que a compõem como variáveis dos modelos estratégicos de gestão.

Sob esta ótica, as estratégias são caminhos que as empresas traçam para o alcance dos seus objetivos na busca por um desempenho superior, tendo grande relevância no aprendizado organizacional.

No que concerne ao aprendizado organizacional, os indivíduos se envolvem num processo de criação e recriação de contextos, na transformação de atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças, valores que se cristalizam por meio de ritos, mitos e modelos de gestão da organização.

Sendo assim, o ensaio em questão permite aferir que os elementos que compõem a cultura podem influenciar na elaboração de estratégias empresariais, uma vez que estão enraizados no cerne da empresa conferindo-lhe identidade e validando-a perante seus públicos de interesse.

Ainda que a conclusão deste ensaio teórico reflita na possibilidade de influência da cultura organizacional na formulação e implementação das estratégias empresariais, faz-se necessário aprofundar-se no tema, visto que a cultura organizacional é construída num processo lento, ao longo de anos, por grupos que compartilham costumes, crenças e valores, normas e padrões e, sobretudo o alinhamento com as estratégias pode esbarrar em alguma mudança resultante desde processo.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian; VIEIRA, Rafael Pinto; MARQUES, Vera Lucia. Cultura e aprendizagem organizacional: implantação do *e-commerce* na empresa Alfa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ALMEIDA, Fernando. **Os Desafios da Sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ASHFORTH, Blake E., ROGERS, Kristie M., CORLEY Kevin G. Identity in Organizations: exploring cross-level dynamics. **Organization Science**. vol. 22, no. 5, september–october, 2011.

BELLOT Jennifer. Defining and Assessing Organizational Culture. **Wiley Periodicals, Inc. Nursing Forum**, vol.46, no. 1, january-march, 2011.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando Empresas Vencedoras: guia prático da administração de estratégias de mudanças**. Maringá: Editora Campos, 1997.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; FONSECA, Fernanda Pierangeli; MIRANDA, Adílio Renê Almeida. O Papel da Organização e do Sujeito na Dinâmica de (Re) Construção da Identidade: uma proposta teórica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32.,2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DOLAN, Simon L., GARCIA, Salvador. **Managing By Values**. Porto: 2006

DUARTE, Roberto Gonzalez, SAYÃO, Anna Carolina Maia, TANURE Betânia. Mudanças na Cultura Pós-Aquisição: o caso da empresa Alfa. Salvador. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30.,2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

FLECHA, Beatriz. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável**. Belo Horizonte: SEGRAC, 2007.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

KLINE, Theresa, LUCAS, Colleen. The Learning Organization. **Emerald Article**: understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. Vol. 15 Iss: 3 pp. 277 – 287.

MORGAN, Gareth. **Imagem Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas S. A. , 2006.

NORO, Greice de Bem. BECKER, Deisi Viviane. BECKER, Renata Coradini. SUPLITZ, Carmem Cristina. ABBADE, Eduardo. Sustentabilidade: uma visão baseada em *stakeholders*. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: energia, inovação, tecnologia e complexidade para a gestão sustentável, 6., 2011, Niterói. **Anais...** Niterói: Inovarse, 2011.

PARDINI, Daniel Jardim. GONÇALVES, Carlos Alberto. KILIMNIK, Zélia Miranda. Manifestações simbólicas nas relações intra e interorganizacionais. **Revista Economia & Gestão**. v. 8 n. 17, 2008. Disponível em: <http://seer.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/309> . Acesso em: 7 de dez. de 2011.

POTTER, Michel E., KRAMER, Mark R. **Criação de valor compartilhado**. Disponível em:<<http://www.hbrbr.com.br>>. Acesso em:10 de ago. 2012.

POTTER, Michel E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1989.

REIS, Daniel Gomes dos, ANTONELLO, Cláudia Simone. Ambiente de mudanças e aprendizagem nas organizações: contribuições da análise da narrativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v.14, n.2, maio/ago., 2006.

SAYÃO, Anna Carolina Maia, TANURE, Betania, DUARTE, Roberto Gonzalez. Mudanças na Cultura Pós-Aquisição: o caso da empresa Alfa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30.,2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SERRA, Fernando A. Ribeiro, FERREIRA, Manuel Portugal, FIATES, Gabriela Gonçalves. Pilares da Estratégia: uma proposta de dimensões para análise e dimensionamento dos recursos estratégicos. **GlobAdvantage**, Portugal, n. 08, mar.2008.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SILVA, Clóvis L. Machado-da e NOGUEIRA, Eros E. da Silva. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**., Maringá, Edição Especial, p. 35-58, 2001.

SILVA, Wânia Rezende, VIEIRA, Francisco Giovanni David Vieira, REZENDE Eliza ROCHA, Emília Bernardo. Organizações Cooperativas e Contexto Cultural do Espaço Público Brasileiro: um ensaio teórico sobre processos sociais, universo simbólico e prática social. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30.,2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SILVA, Roseane Grossi, Valadão Júnior, Valdir Machado. Cultura Organizacional: revelando manifestações que traduzem limites e/ou possibilidades a continuidade de uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35.,2011, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MACHADO, Hilka Vier. Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, jan.-jul. 2005.

VERWAAL, Ernst. **Desenvolvendo Liderança Estratégica em Mercados Internacionais.** Seminário Internacional: cadeira de estratégia e negócios internacionais, módulo internacional no Brasil. Belo Horizonte: Fumec, 2011.